

Title	L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES JAPONAISES FACE A LA SOCIETE INFORMATIQUE
Author(s)	Hirata, Kiyoaki
Citation	Kyoto University Economic Review (1984), 54(1): 1-10
Issue Date	1984-04
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2433/125557">http://hdl.handle.net/2433/125557</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# THE KYOTO UNIVERSITY ECONOMIC REVIEW

MEMOIRS OF THE FACULTY OF ECONOMICS  
KYOTO UNIVERSITY

---

VOL. LIV, NO. 1

APRIL 1984

Whole No. 118

---

## CONTENTS

**L'Organisation du Travail dans les Entreprises Japonaises**

**Face a la Société Informatique**

*Kiyooki HIRATA*

**Capital Accumulation by Large Enterprises in Japan**

*Hidekazu NOMURA*

**Formation of "New Zaibatsu" in Prewar Japan**

*Masahiro SHIMOZAKI*

---

**PUBLISHED BY**

**THE FACULTY OF ECONOMICS, KYOTO UNIVERSITY**

**SAKYO-KU, KYOTO, JAPAN**

# THE KYOTO UNIVERSITY ECONOMIC REVIEW

MEMOIRS OF THE FACULTY OF ECONOMICS  
KYOTO UNIVERSITY

---

VOLUME LIV NUMBER 1 (APRIL 1984) WHOLE NUMBER 116

---

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES JAPONAISES FACE A LA SOCIÉTÉ INFORMATIQUE

*Par* Kiyoaki HIRATA\*

Cet article se découpe en quatre parties:

- I Deux types d'image des Japonais présentés par les Japonais—contraste entre M. MORISHIMA et S. KAMATA—
- II Pénétration de la révolution micro-électronique dans l'industrie
- III Mutations de la structure industrielle
- IV Conclusion.

### **I Deux types d'analyse de l'économie japonaise—points de vue de M. MORISHIMA et de S. KAMATA—**

Depuis les années 1970, on a vu apparaître de plus en plus d'ouvrages sur l'économie ou la société japonaise, surtout après le second choc pétrolier. Maintenant, ce sont les analyses faites par les Japonais, ainsi que celles faites par les occidentaux et les américains qui attirent l'attention du public. Parmi les analyses japonaises, on peut citer "L'usine du désespoir Toyota, journal d'un ouvrier saisonnier" de KAMATA Satoshi, publié en 1973 (traduction anglaise mise au jour en 1983). Cet ouvrage est traduit aussi en français sur lequel André LHENORET, prêtre ouvrier, a fait un commentaire très favorable.

Ensuite, on peut citer l'ouvrage de Michio MORISHIMA, célèbre économiste mathématicien: "Pourquoi le Japon a-t-il 'réussi'? technologie occidentale et esprit japonais" (ouvrage en anglais dont le titre original est "Why Has Japan 'succeeded'? western

---

\* Professeur en sciences économiques, Université de Kyoto

technology and japanese ethos", Cambridge University Press, 1982). Ces deux ouvrages s'opposent nettement. Le reportage de KAMATA met en cause le caractère capitaliste de l'organisation du travail à Toyota, un des plus grands fabricants des voitures japonaises. Et l'expérience qu'il a eue à l'usine de Toyota comme ouvrier saisonnier l'amène à décrire sans aucune hésitation de quelle manière le capital automobile exploite les travailleurs. Quant à l'ouvrage de MORISHIMA, il tente d'analyser sous l'aspect de la sociologie religieuse les sources de la réussite de l'économie japonaise de l'après-guerre. Il insiste sur le modèle japonais du développement économique, modèle qui est très différent du modèle européen, et sur la culture propre du Japon. KAMATA cite dans son ouvrage comme références positives quelques passages de "Le Capital" de K. MARX concernant "la plus-value", tandis que MORISHIMA refuse d'appliquer la vision marxiste de l'histoire au Japon.

#### I-1. Commentaire de MORISHIMA

Tout d'abord, son ouvrage a pour objectif de présenter l'explication économique du développement rapide de l'économie capitaliste, en s'appuyant sur la problématique suivante, "quelle est la raison pour laquelle le capitalisme s'est enraciné au Japon, sans engendrer pour cela le libéralisme et l'individualisme?". Mais, l'auteur aurait dû délimiter son sujet d'analyse: Qu'est-ce qui rendit possible la haute croissance japonaise? A quoi sont dus le développement du Japon après le second choc pétrolier et sa supériorité dans le commerce international?

En second lieu, dans son ouvrage sur l'économie japonaise, MORISHIMA, économiste mathématique, se modifie, comme théoricien de la culture japonaise. Selon lui, ce sont le confucianisme et le "Bushidô" (l'esprit des guerriers, "samurai") qui construisent la base spirituelle de cette modernisation. On dit de ce moteur psychologique, "Wakon-Yosai" (l'âme japonaise avec le talent occidental). Tout ce que l'auteur relève ainsi fait, certes, partie des aspects qu'on ne peut ignorer de notre société traditionnelle, mais il est sans aucun doute exagéré de considérer tous ces aspects comme les raisons motrices de la modernisation. Si l'on traite du rôle de l'histoire culturelle dans l'économie japonaise, il faudrait considérer non seulement la culture des guerriers, mais aussi la culture populaire, comme l'indiquait Ph. PONS dans l'édition spéciale sur le Japon de "Le Monde" du 24 novembre 1983. Il ne faudrait pas non plus passer sous silence la fonction unificatrice que joue le régime impérial.

En troisième lieu, MORISHIMA insiste sur le fait que le confucianisme en tant qu'idéologie dominante des "samurais", influença considérablement la formation des hauts fonctionnaires gouvernementaux. Mais, il ignore le fait que le confucianisme fut détourné par les forces révolutionnaires avant la rénovation 1868.

Chez MORISHIMA, le raisonnement non économique de l'explication de la croissance industrielle japonaise finit par une pure exaltation des éléments culturels de la société.

Avant d'en finir avec MORISHIMA, il nous semble nécessaire d'indiquer un défaut grave de son analyse. Comme l'indique M. CHU Chon Hwan, professeur coréen à l'Université Tongou, Corée du Sud (voir, "Keizai-Hyôron", août 1983, pp.

68-81), il laisse de côté une série de changements après la guerre: la défaite du militantisme japonais, la disparition des propriétaires fonciers de caractère féodal par la réforme agraire, la dissolution du capital monopoliste de type de l'avant-guerre, la dissolution des anciens trusts japonais et enfin le développement de la démocratie industrielle suite à la constitution du syndicat national. Tous ces aspects fondamentaux sont ignorés par notre auteur. Par contre, les fondements qu'il a crus bons de donner pour expliquer l'essor de l'après-guerre sont le niveau très élevé de connaissance technologique des ouvriers de l'avant-guerre et la gestion technocratique relevant du confucianisme et assurée par les cadres supérieurs. On y voit donc une mécompréhension de la portée réelle de la pensée confucianiste.

#### I-2. Commentaire critique à l'égard de KAMATA

Comme l'indique à juste titre R. DORE, sociologue anglais, qui a écrit l'avant-propos de la version anglaise de l'ouvrage de KAMATA, le travail laborieux de ce dernier comporte à la fois des points forts et des points faibles, comme on le voit souvent dans une analyse de caractère de reportage.

A travers l'expérience qu'il a eue, en travaillant dans une usine principale d'assemblage de Toyota, il dénonce une série de faits inhumains dans cette entreprise qu'on peut qualifier de champion de l'industrie japonaise, le surtravail n'est pas une chose exceptionnelle, la sécurité de travail n'est pas assurée, la vie dans les logements de l'entreprise est sous la surveillance permanente et donc l'indépendance de la vie privée est inexistante. Le syndicat étant celui de la maison, la coopérative n'est pas l'autre chose qu'un organisme de bienfaisances de l'entreprise. Enfin, l'entreprise Toyota gouverne toute la ville de son siège social en envoyant à l'assemblée municipale des élus du parti socialo-démocrate sous son influence. Par ailleurs, l'auteur décrit en détail la surexploitation des ouvriers saisonniers.

Par les observations lors de notre visite de Toyota, nous pouvons confirmer que tout ce qui est écrit par notre auteur avait fait partie de la réalité des gens vivant et travaillant dans l'usine d'assemblage de Toyota. Souvenons-nous: un des meilleurs étudiants de notre séminaire a été embauché par Toyota. Mais, il a quitté l'entreprise, après avoir travaillé pendant quelques années dans la section des affaires générales; il ne pouvait pas supporter l'exploitation capitaliste et le montant énorme de la fraude fiscale de cette compagnie. C'est ce que nous montre le "Journal de l'usine" d'André LHENORET, commentateur de l'ouvrage de KAMATA. Ce prêtre ouvrier ne pouvait pas facilement trouver un travail et il était contraint de faire des déclarations fausses sur les accidents du travail.

Néanmoins, entre 1973 et 1984, l'usine où KAMATA avait travaillé a tellement changé qu'on ne peut pas en croire ses yeux. Avant tout, le système de la production en masse a disparu: le taylorisme caractérisé par le travail à la chaîne a complètement disparu; dans le taylorisme, un ouvrier doit terminer une opération d'assemblage d'une pièce, pendant que celle-ci envoyée par le convoyeur mécanique reste à 1 m de distance de l'ouvrier. Or, maintenant le travail n'est ni morcelé, ni abstrait. Il s'agit d'un travail coopératif qui produit des pièces différentes.

Il s'agit de produire de petite quantité, de plusieurs espèces: le changement est total. Tous les procédés, nécessaires à la mise en pratique de ce changement ont été introduits très rapidement. Le travail n'est plus réduit à un poste, à un secteur, mais chaque poste est disposé pour qu'un ouvrier puisse assumer plusieurs fonctions. Les ouvriers développent donc leurs facultés multiples. Ainsi disparaît le poste, tel qu'il fut assumé par KAMATA. Mais, ce qui est étonnant chez lui, c'est qu'il considère que son reportage fait il y a dix ans est toujours valable pour le Toyota de 1983. Certes, il a raison dans la mesure où il dénonce la nature capitaliste de Toyota. Cependant, il ne voit pas le changement du processus de travail dû à la révolution micro-électronique. Son jugement qui consiste à dire: "Aujourd'hui (1983), la réalité de 1973 s'observe d'une façon encore plus concentrée" (voir l'après-propos de l'édition 1983 de l'ouvrage de KAMATA) ne peut engendrer que des réactions négatives à son égard. Nous devons accepter les mutations qui ont eu lieu au cours des dix dernières années.

## **II Pénétration de la Révolution Micro-Électronique dans l'Industrie**

La mutation du travail à l'usine d'assemblage de Toyota a donné naissance à d'autres mutations dans certaines phases du processus du capital.

### **II-1. "Kanban"**

En premier lieu, il a fallu mettre au point un système de la production permettant de satisfaire la demande de consommation qui se diversifie et change très rapidement. C'est la fameuse méthode "Kanban" qui illustre et symbolise ce système de la production: sur ce "kanban", c'est-à-dire une étiquette de 20 cm de largeur et de 9 cm de hauteur, sont marquées toutes les indications pour "fabriquer et produire quoi, quand, combien et comment". Et ces indications diffèrent selon les commandes: telle est la caractéristique de la gestion de la production chez Toyota. Ce système a pour grand avantage de réduire le stock, de diminuer le poids fiscal et donc de réduire le coût de revient. Ainsi le "gaspillage de la surproduction" propre à la production en masse est évité au maximum.

En second lieu, ce changement du processus de production a renforcé l'unification, au niveau de l'entreprise, des processus de circulation et de production, ce que montre la réorganisation du cycle du capital total: il y avait jusqu'alors scission entre la production et la vente. Nous avons "L'Industrie de l'automobile de Toyota" (société de la production) et "La Vente de l'automobile de Toyota" (société de la vente). Mais, la fusion qui s'est opérée grâce au changement ci-dessus mentionné permet à la société de la production d'accéder directement aux données de la vente (recherches du marketing, publicité, circuit du commerce, etc) et d'ajuster de façon souple le plan de la fabrication. Lorsque nous avons visité récemment Toyota et posé la question sur le motif de la fusion, un responsable du management nous a dit: "il s'agit de la circulation des informations".

De toute façon, le système de la fabrication de Toyota caractérisé par la méthode "Kanban" est un mode original d'unification de la production et de la circulation s'opérant grâce à l'informatisation de l'entreprise. Nous allons montrer ci-après la pénétration de cette méthode "Kanban" dans d'autres secteurs, en prenant comme exemple

le secteur électronique. Cette analyse nous amènera ensuite à traiter de la transformation de la structure industrielle en cours.

Prenons comme exemple l'usine de la compagnie "Osaka Kinzoku (Daikin)" qui se trouve à mi-chemin entre Kyoto et Osaka. Cette entreprise est spécialisée dans les domaines des machines, chimie, électronique. Elle s'occupait d'abord de la fabrication des machines, ensuite a étendu ses activités dans l'industrie chimique vers les années 1960, avant de se mettre à l'électronique. Elle occupe notamment la part majeure de marché pour ce qui est des équipements de climatisation de grande taille. Présentons d'abord le management de la production que cette entreprise a introduit en 1979 et qui s'appelle "Just in time".

Ce système "Just in time" qui a été d'abord inventé par Toyota, se caractérise par le principe de "fournir à chaque processus de production seulement ce qui est nécessaire, au moment demandé".

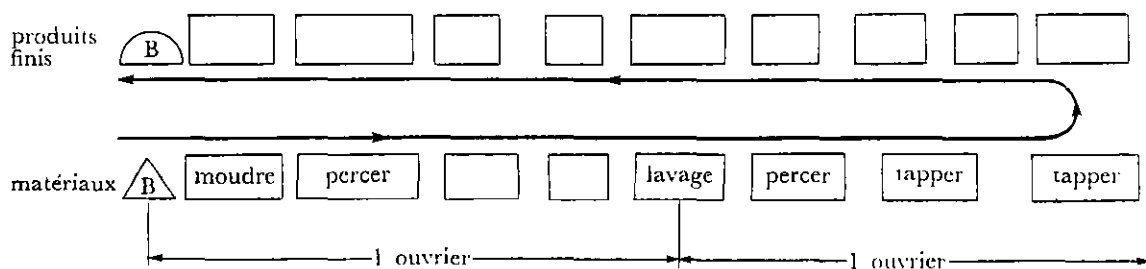
On établit pour l'ensemble des processus de production la règle suivante: "le poste d'aval va chercher au poste d'amont ce dont il a besoin, en quantité nécessaire, au moment demandé, autrement dit le poste d'amont fournit juste ce dont son collègue d'aval a besoin. Par conséquent, une fois décidé le plan de la production, tous les processus sont synchronisés à l'aide des "Kanbans" comme s'ils constituaient une seule chaîne. Toutes les indications nécessaires à la fabrication circulent dans ce système de l'aval à l'amont.

Afin d'éviter le cas où un poste reçoit une énorme quantité de pièces à un moment imprévu, l'ensemble des processus est morcellé de manière à fournir une petite quantité de pièces à un rythme renforcé.

La production ainsi morcellée suppose des changements très fréquents du rythme du travail de chaque poste. Cela doit donc demander de réduire le temps nécessaire pour le "set up". D'où le principe "single time setting-up". La production de petite quantité mais avec les gammes plus variées est donc très différente de la production en masse qui a été pratiquée et crue la meilleure jusqu'à récemment.

Propre à cette entreprise, la méthode suivante permet à un ouvrier d'assumer à la fois plusieurs postes différents. La ligne de production est organisée comme la lettre U:

#### "U type 1 path layout"



De cette méthode résultent les effets importants: 1. réduction du temps de production, 2, diminution du stock, 3, rééquilibrage des postes différents, 4, mise en relief des problèmes. Un exemple concret des effets positifs:

*Réduction de la quantité du stock*

		quantité de la production mensuelle	quantité du stock (en jours) des produits en cours de fabrication		
valve électro- magnétique	substance	10,000	10 jours→	20 jours→	(1979)
			—(1980)		
			—(1981)		
valve		2.400			(1979)
				(1980)	
				(1981)	
			—(1982, objectif)		
valve KL	substance	800			
pompe	substance	800			

*Rapport annuel de l'activité de "Daikin" (1982)*

## II-2. Cercle de la qualité et système des propositions

C'est l'ensemble du groupe qui assume toutes les responsabilités des postes. Chacun peut émettre des propositions sur la marche de la production. On s'efforce aussi de diminuer au maximum les produits ayant des défauts et de faire des propositions en vue de l'amélioration de la confection. Or, la proposition porte non seulement sur le poste auquel un ouvrier est affecté, mais aussi sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Si elle est acceptée et réalisée, l'individu ou le groupe l'ayant présentée reçoit une prime. Mais le personnel est moins attaché à l'aspect pécuniaire de la prime qu'à l'honneur qui en résulte.

Le cercle de la qualité, qui a été d'abord adopté dans les usines d'armement aux Etats-Unis pendant la guerre, a été introduit au Japon vers les années 1960 et s'est répandu au cours des années 1970. Il renforce même aujourd'hui son "autorité" à l'époque de la révolution informatique. Tout cela nous rappelle l'image des stakhanovistes de l'époque de la construction industrielle d'après la révolution d'octobre en Russie. Ce système du cercle de la qualité et de la proposition tente de supprimer l'aliénation du travail dans la mesure où le capitalisme le permettra. Bien entendu, il ne peut pas la supprimer (*aufheben*) de façon fondamentale. Comme les stakhanovistes avaient la conscience d'appartenir très étroitement à l'Etat, nos travailleurs ont la conscience d'appartenir à leurs entreprises. Ce système permet aux patrons de réaliser à la fois le contrôle de la qualité



des produits et l'exploitation des facultés techniques des travailleurs. Il permet à ces derniers d'avoir la conscience d'être patron (similaire...). Nous avons là le facteur le plus important pour soutenir le capitalisme au Japon.

### III Mutations de la Structure Industrielle

Essayons de comparer le Japon des années 1960 et celui des années 1970, afin de mettre en évidence la tendance historique de ce qui se développe dans les années 1980.

#### III-1. Dynamisme de l'évolution sociale au Japon

Avant tout, il convient d'indiquer que la nature de l'économie japonaise de l'après-guerre a changé tous les dix ans et plus précisément tous les cinq ans. C'est ce point qu'ignore le reportage de KAMATA ainsi que l'ouvrage de MORISHIMA. Une des caractéristiques les plus importantes du Japon de l'après-guerre, c'est qu'on peut difficilement saisir ces mutations. L'exemple le plus frappant en est celui du métro de Tokyo. Il n'y aurait personne parmi les 11 millions d'habitants de la capitale, qui puisse prendre le métro, sans consulter la carte de réseau. On pourrait faire la même remarque pour les autres villes et campagnes. La plupart des villes provinciales ayant perdu leur charme traditionnel de l'époque féodale, deviennent des petites villes sans caractère. Par contre, on ne peut pas en croire ses yeux, lorsqu'on voit d'anciennes régions vouées traditionnellement à l'agriculture et à la pêche se transformer complètement en zones industrielles. On ne peut pas aborder le Japon moderne, sans parler de ce dynamisme économique. Toutes les tentatives essayant de cerner la raison de la réussite japonaise sont vouées à l'échec, si elles ne donnent pas d'explication sur ce dynamisme.

Essayons de regarder de près l'histoire sociale et industrielle du Japon de l'après-guerre. Nous pouvons y relever deux périodes importantes.

La première époque, datons-là de 1955. Elle est caractérisée par la naissance et l'essor des grands groupes industriels qui reconstituent ainsi les anciens trusts "Zaibatsu". Et le gouvernement dominé par le parti conservateur a favorisé le développement économique de cette époque. L'importation des technologies américaines entre 1955 et 1965 a permis de construire la base de l'industrie lourde. Entre 1960 où le gouvernement de IKEDA a annoncé dans un climat politiquement tendu le plan de doublement du revenu national (PNB) et 1973, l'année du choc pétrolier, le Japon a vu se développer l'industrie lourde: combinat pétrolier, usines fabricant l'ensemble des produits pétro-chimiques ont été construits dans les régions maritimes. Il convient de noter que cette croissance a été fondée sur la démocratisation sociale de l'après-guerre.

Les chocs pétroliers de 1973 et de 1978 ont bouleversé l'économie japonaise. En 1973, le triplement du prix du pétrole a fait augmenter de 64% les prix des produits pétroliers. Les produits du textile synthétique sont aussi montés de 18%. Mais, l'effort de rationalisation mené dans le secteur des machines-métaux leur a permis de ne pas subir de plein fouet le choc: les prix ont augmenté de 7% pour l'acier, 3% pour les machines et produits électroménagers, 2% pour les automobiles et machines de précision. D'ailleurs, l'industrie nouvelle du circuit intégré n'a pas du tout été touchée par la crise pétrolière. D'autre part, l'augmentation des prix du pétrole a fait développer les techniques

des économies de l'énergie.

Le taux d'économie de l'énergie entre 1972 et 1979 s'est élevé de 24%. Et, pour la même période, la productivité est montée de 38%, alors qu'aux Etats-Unis, elle n'est montée que de 19%.

### III-2. Le déploiement micro-électronique

Les deux chocs pétroliers ont provoqué, au Japon, la révolution micro-électronique. On a vu se développer successivement le CI, le circuit intégré à plus grande échelle et l'ultra-CI à plus grande échelle. Et l'union des machines et de l'électronique s'est déjà généralisée. Notamment, l'introduction de la machine à contrôle numérique est un élément décisif. On peut noter à présent trois industries nouvelles: l'industrie des matières nouvelles, l'industrie du "soft ware", l'industrie de la télécommunication.

Parallèlement à ce déploiement des industries nouvelles, on assiste aussi à la transformation de la structure industrielle. Celle-ci touche l'ensemble des secteurs (primaire, secondaire et tertiaire).

L'évolution dans le secteur industriel a été déjà illustrée par les exemples de Toyota et Daikin. La haute technologie, à commencer par la machine à contrôle numérique, est introduite non seulement dans les développements technologiques, mais aussi dans le management de la production. L'exemple le plus frappant en est l'usine où les robots sont produits par les robots 24 heures sur 24 heures, sans qu'il n'y ait le moindre personnel.

Mais le secteur primaire change aussi. On voit naître l'agriculture sans terre, à l'aide de la chaleur solaire. Dans les régions peu favorisées pour la production agricole, on a établi des usines de légumes. C'est un fait très connu au Japon que l'entreprise des machines-outils "Kubota", s'est engagée dans le développement de la culture dans les déserts. On peut se demander si l'agriculture sans sol appartient vraiment au secteur primaire, quand on voit que les tomates, les concombres peuvent être produits sans sol: outre la chaleur solaire fournie mécaniquement, l'ajustement thermique automatique sera opéré par le pétrole et l'électricité.

Dans le domaine de la pêche, on utilise les ondes sonores pour détecter les bancs, et les bateaux de pêche sont informatisés. Mais, c'est le métabolisme entre l'homme et la nature qui s'observe dans le secteur primaire. En Asie du sud-est, on abat et plante des arbres pour la fabrication de la pâte à papier, mais, celle-ci sert à produire la grande quantité de papier imprimé consommé au Japon.

Passons maintenant au secteur tertiaire. Les changements y sont d'importance décisive. Le standard téléphonique, ainsi que les contrôleurs dans les transports communs sont remplacés par la mise en place du réseau informatique.

Le "Shinkansen" fonctionne aussi à l'aide de l'ordinateur, et la présence des conducteurs est uniquement justifiée pour les cas d'urgence. Le long du "Shinkansen" sera installée la fibre optique permettant de mettre en place le réseau national informatique. D'autre part, dans la banlieue de Tokyo, on a vu s'installer la communication par câble liant les familles particulières, les supermarchés et les banques. L'informatisation est aussi en cours dans les domaines de la médecine, l'éducation, l'administration publique,

les banques.

Le secteur primaire n'absorbe en 1980 que 11% de la population active, et le secteur secondaire absorbe 33%, alors que plus de 55% des gens travaillent dans le tertiaire. La part du PNB qu'occupe le tertiaire s'élève en 1980 au 58% (contre 53% en 1970).

Il y a un flux des chômeurs vers les villes dans les régions sous-développées de nord-est et nord-ouest du Japon. Dans le tertiaire où l'effort de l'économie de l'énergie entraîne celle des effectifs, il y a évidemment le problème du chômage. Mais, les grandes entreprises japonaises se basant sur "le système du marché intérieur du travail", ne mettent pas facilement dehors les sureffectifs, au contraire, elles les gardent, en leur donnant une formation nouvelle ou les affectant à d'autres postes. Mais, à long terme, le nombre des employés diminue, car on ne remplace pas les travailleurs partis en retraite par les jeunes, et on donne des primes pour inciter à prendre la retraite avant l'âge.

Les PME engendrent aussi des chômeurs, car elles sont obligées d'introduire des robots afin d'assurer la précision des produits. C'est l'ensemble du tertiaire qui absorbe ces chômeurs involontaires, qui sont forcés de trouver un travail dans des conditions défavorables. Les travailleurs qui peuvent suivre la formation technique pourraient être embauchés dans les grandes entreprises en tant que temporaires, mais ceux qui ne peuvent pas la suivre doivent travailler dans les restaurants, les petits magasins. La surpopulation du secteur primaire est aussi absorbée de cette manière.

Au Japon, les travailleurs sont considérés officiellement comme chômeurs, lorsque, malgré l'inscription à l'Agence nationale de l'emploi, ils ne peuvent pas trouver de travail (en 1983 le taux de chômage 2,6%, le nombre des chômeurs 1,5 million). Simplifiant les choses, on pourrait dire que c'est le tertiaire qui absorbe et qui cache les chômeurs réels.

Par conséquent, les conditions de travail des PME du tertiaire sont aussi mauvaises que celles des PME du secteur secondaire. C'est ce qui a été observé par le prêtre ouvrier, A. LHENORET. C'est l'exploitation dans les industries intensives que KAMATA a mise en cause dans les années 1960. Cette exploitation existe encore aujourd'hui dans les PME. Si vous avez l'occasion de vous rendre à Kyoto, vous pouvez visiter d'une part les usines ultra-modernes informatisées de Matsushita, Daikin, et d'autre part les traditionnelles usines textiles aux alentours du très beau lac de Biwa.

#### IV Conclusion

Les grandes entreprises et les PME japonaises n'ont donc rien à voir avec la culture traditionnelle du confucianisme ou le "Bushido". Il est erroné de dire qu'au Japon, il y a une seule idéologie dominante. Les rapports entre les sociétés de mère et les sous-traitants commencent à changer. C'est un des aspects du Japon moderne que les PME deviennent de grandes sociétés par le développement des recherches qu'elles opèrent. C'est l'effet des "entreprises à risque". On assiste aussi au phénomène de "head-hunting": on embauche des cadres d'autres sociétés. Quant aux traditionnelles PME, leurs conditions de travail sont médiocres et le sort des patrons est incertain.

Par conséquent, les relations sont très tendues entre les grandes entreprises et les

PME. Par contre, la concurrence entre les grandes entreprises est oligopolistique. Cet oligopole peut même ignorer des ajustements effectués par les quatre associations patronales et des interventions du MITI. Autrement dit, tant qu'il existe les entreprises capitalistes, l'anarchie capitaliste est aussi présente. C'est donc une idéologie de dire que la société japonaise est bien équilibrée et harmonieuse. La fidélité que les employés manifestent à l'égard des sociétés auxquelles ils appartiennent est aussi une image inventée. C'est dans la mesure où la fidélité leur est avantageuse qu'ils continuent de prendre une attitude coopérative à l'égard des entreprises. C'est ce que pensent surtout les jeunes. Lorsque les cadres imbibés de l'idéologie de l'emploi à vie doivent partir en retraite à l'âge de 55 ans, ils se sentent abandonnés et se rendent compte du fait qu'ils adoptaient une idéologie erronée. Le système de salaire à l'ancienneté qu'on considère comme typiquement japonais commence à s'ébranler devant la crise économique mondiale. Et la structure de la population active qui est de plus en plus dominée par les personnes âgées met en question ce système. Ce sont donc deux principes caractéristiques du management japonais qui sont remis en cause. Bien que l'informatisation de l'économie japonaise influence beaucoup la structure de l'économie et l'état des travailleurs, il n'y en a guère qui prévoient que toutes ces mutations préparent la disparition du régime capitaliste et le glissement vers le socialisme.

Il est évident que le régime capitaliste ne peut plus conserver ses éléments négatifs, tels qu'ils existaient au 19<sup>e</sup> siècle et au début du 20<sup>e</sup> siècle. A terme, la réalité dénoncée par KAMATA sera certes surmontée. Et la réorganisation du travail en cours dans les grandes entreprises fait disparaître l'aliénation du travail tayloriste. D'autre part, l'équipement des bienfaisances assuré par les sociétés complète pour une partie le système de sécurité sociale de l'Etat. Malgré cet aspect positif, on ne saurait dénier l'aspect négatif: l'ensemble des processus de production, circulation et consommation est uniquement dirigé par le principe de profit. Lorsque ce système se combine avec le contrôle informatisé par l'Etat, il apparaîtra une sorte de gestion étatiste de la société.

Le Japon actuel n'en est pas encore à ce stade-là. Divers mouvements sociaux: mouvements de consommateurs, écologistes, féministes, habitants, empêchent notre pays d'adopter une direction négative. Une partie des activités des partis socialiste et communiste soutient ces mouvements sociaux. D'autre part, les intellectuels japonais, bien que leur rôle d'être les "opinion leaders" soit déjà assumé par les patrons, s'efforcent de pousser l'opinion publique vers le pacifisme, le nonéconomisme et la lutte anti-nucléaire.

L'avenir du Japon est donc en cours de construction. On peut l'affirmer surtout à présent que la domination du seul parti conservateur a commencé à s'ébranler. En concluant ainsi, j'espère vous avoir donné des éléments qui vous permettront d'approfondir votre réflexion sur le Japon moderne.